

Martin Kittel, Torsten J. Koerting, Dirk Schött

Kompendium für ITIL-Projekte

Menschen, Methoden, Meilensteine
Von der Analyse zum selbstoptimierenden Prozess

readIT

Zu den Autoren

Martin Kittel absolvierte Ausbildungen zum Energieanlagenelektroniker und staatlich geprüften Techniker (Fachrichtung Datenelektronik). Für das Unternehmen Digital Equipment war er zehn Jahre bis 1998 in verschiedenen Funktionen des IT Service Managements tätig und arbeitete anschließend sieben Jahre als zertifizierter Projektmanager bei Siemens Business Services im Bereich IT Service Management mit Fokus auf dem Design und der Implementierung von ITSM-Prozessen. Ein weiterer Schwerpunkt von Martin Kittel liegt im Bereich Beratung und Coaching im Hinblick auf Projektmanagementmethoden. Seit Anfang 2006 arbeitet Martin Kittel für MKS Germany und ist dort für den Aufbau und die Führung einer ITIL-Consulting Unit zuständig. martin.kittel@readit.biz

Torsten J. Koerting war als ausgebildeter Bankkaufmann zehn Jahre für die Deutsche Bank u. a. in Singapur, Indien und den USA tätig, bevor er 1998 in Deutschland als Co-Founder und CEO ein Unternehmen führte, das anwenderspezifische Lösungen zur Identifizierung, Erfassung, Strukturierung und Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen entwickelte. Seit 2002 arbeitet Torsten J. Koerting als freiberuflicher Projektmanager mit Schwerpunkt IT-Dienstleistungen und leitete diverse Projekte zur Einführung und Optimierung von ITSM-Prozessen. Er ist Executive BBA (Bachelor of Business Administration, GSBA Zürich) und zertifizierter Project Management Professional (PMI). torsten.koerting@readit.biz

Dirk Schött ist gelernter Industriekaufmann und Diplomingenieur der Systemanalyse (FH Bremerhaven). Er arbeitete drei Jahre als Leiter Support im Systemhaus CDK und ist seit 1998 als Berater und Projektleiter bei Siemens Business Services in Frankfurt am Main tätig. Sein Schwerpunkt liegt auf dem IT Service Management. Er verantwortete viele Projekte zum Thema ITSM-Einführung und -Optimierung, u. a. in den Branchen Finance und Logistik/Transport. Dirk Schött ist ITIL-Foundation-Trainer, ausgebildeter IT Service Manager (ITIL) und zertifizierter Projektmanager. dirk.schoett@readit.biz

Impressum

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie, detaillierte Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddab.de> abrufbar.

© **Martin Kittel, Torsten J. Koerting, Dirk Schött GbR. Alle Rechte vorbehalten.**

ISBN-10: 3-8334-5411-3

ISBN-13: 978-3-8334-5411-0

Konzept und Text: Martin Kittel, Tosten J. Koerting, Dirk Schött GbR, readIT, www.readit.biz, info@readit.biz

Redaktionelle Betreuung: Dorothee Köhler, Redaktionsbüro Scriptics, www.scriptics.de

Umschlaggestaltung: Petra Ehlers Grafik- und Mediendesign, www.petraehlers.com

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt, www.bod.de

1. Warum ein IT Service Management?

Globalisierung, Standardisierung, Kosten- und Zeitdruck, Ansprüche an die Qualität und Messbarkeit: In diesem Spannungsfeld findet der Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft statt. Konzepte müssen – wenn sie bei der Umsetzung Erfolg haben wollen – auf Kosten- und Qualitätsanforderung der jeweiligen Dienstleistung ausgerichtet sein sowie auf deren schnelle Bereitstellung. Eine starke Fokussierung auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden¹ spielt sich nicht mehr nur im Marketing oder Vertrieb ab, sondern gilt auch in den IT-Abteilungen. Dort setzt sich die Erkenntnis durch, dass technologische Neuerungen nicht automatisch optimierte Abläufe und somit eine funktionierende Organisationsstruktur nach sich ziehen.

Aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen und des sich vollziehenden Wandels wurde der Bedarf nach einem strukturierten, standardisierten und normierten Prozessrahmenwerk für IT-Organisationen und Kunden deutlich. Aus diesem Grund gab die britische Regierung die IT Infrastructure Library (ITIL²) in Auftrag – sie wollte die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen verbessern (s. Kapitel 2). ITIL wird oft als eine Art Geheimwissenschaft angesehen, die nur den einen Zweck hat: sich selbst eine Existenzberechtigung zu verschaffen. Dass dies nicht sein *kann*, wird schon an der Entstehungsgeschichte deutlich: ITIL folgt einem Best-Practice-Ansatz. Hier sind Prozesse und Terminologien dokumentiert, die sich in der Praxis bewährt haben. Die für ITIL verantwortlichen Personen haben kooperiert und gemeinsam überlegt: Wie gehen wir am besten mit dem Thema IT um? Welchem Weg folgen wir? Wie erreichen wir branchen- und unternehmensunabhängig Standardisierung, Effizienz, Qualität und Messbarkeit von IT Services?

Spannende Frage: ITIL und Kosten

Langfristig ist auch ITIL dazu geeignet – trotz steigender Qualität – auch die Prozess(management)kosten zu senken. Kurzfristig aber ist es möglich und wahrscheinlich, dass Ersparnisse durch gestiegene Prozesskosten kompensiert werden.

Einsparungen sind u. a. in folgenden Bereichen möglich:

- Reduzierung der Kommunikationsaufwände durch eindeutig geregelte Governance
- Reduzierung der Aufwände von zukünftigen und individuellen Prozessmodellierungen durch bereits implementierte und angewendete Standardmodelle
- Reduzierung der Prozessfehlkosten durch konsequente Ausrichtung auf die Qualität der Ergebnisse
- reduzierte Audit- und Revisionsaufwände durch konsistente Dokumentation
- reduzierter Beratungsbedarf, da die Regelorganisation das Prozess-Know-how selbst vorhält

Gegengerechnet werden u. a. folgende Kosten:

- Projektkosten
- mehr Aufwand in der Zeit nach der Einführung bis zur Stabilisierung
- Qualität kostet Geld!
- Governance und Steuerung bedeuten mehr Aufwand

¹Gemäß ITIL sind Kunden (Customer) diejenigen, die eine Leistung einkaufen und mit denen die Qualitätsparameter festgelegt werden. Diejenigen, die die Leistungen (täglich) nutzen, sind die Anwender (User).

² ITIL ist ein eingetragenes Warenzeichen der OGC (Office of Government Commerce).

- zusätzliche Aktivitäten, die bisher im Regelbetrieb nicht durchgeführt wurden (z. B. Erstellung und Pflege eines Kapazitätsplans)
- permanente Ausbildung

Aufgrund der genannten Punkte wird sich ein Return of Investment erst mittel- bis langfristig einstellen.

In Abhängigkeit von steigendem Prozessreifegrad werden die Prozesskosten durch geringer werdende Prozessfehlleistungen sinken. Dabei ist zu beachten, dass mit steigendem Prozessreifegrad die Aufwände, die zu dessen Erreichung nötig sind, exponentiell steigen. Es ergibt sich ein rein rechnerischer kostenoptimaler Punkt, ab dem der Aufwand zur Steigerung des Prozessreifegrades in einem ungünstigen Verhältnis zur Reduktion der Prozessfehlkosten steht.

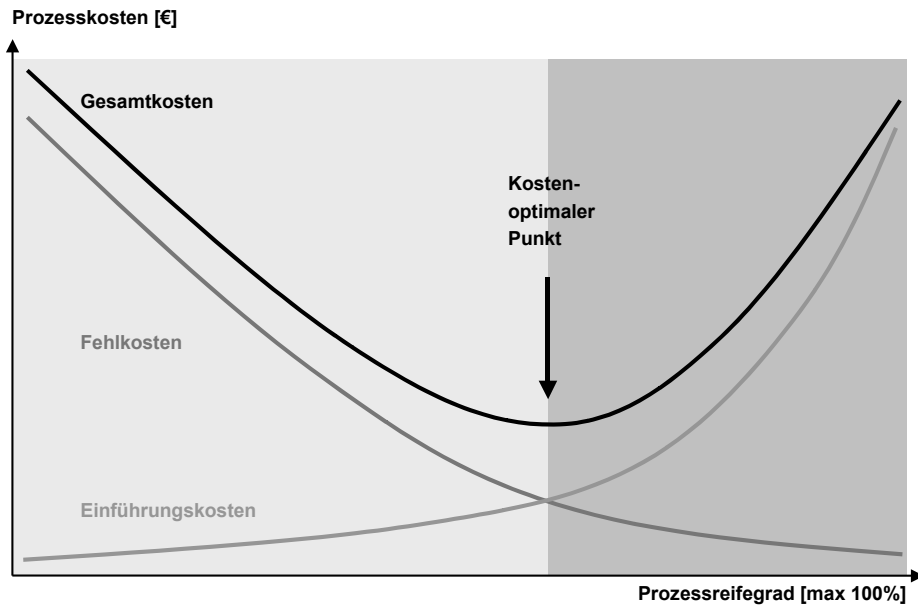


Abbildung 1: Prozesskosten im Verhältnis zum Reifegrad

Jedoch ist zu beachten, dass für gewisse Services andere Aspekte eine wesentliche Rolle spielen, wie zum Beispiel Schutz für Leib und Leben: Hier stehen die Prozessqualität und die Vermeidung von Prozessfehlleistungen im Vordergrund.

Der Hauptfokus bei ITIL ist auf die Steigerung der Qualität von IT Services gerichtet und nicht auf die kurzfristige Senkung der Prozesskosten.

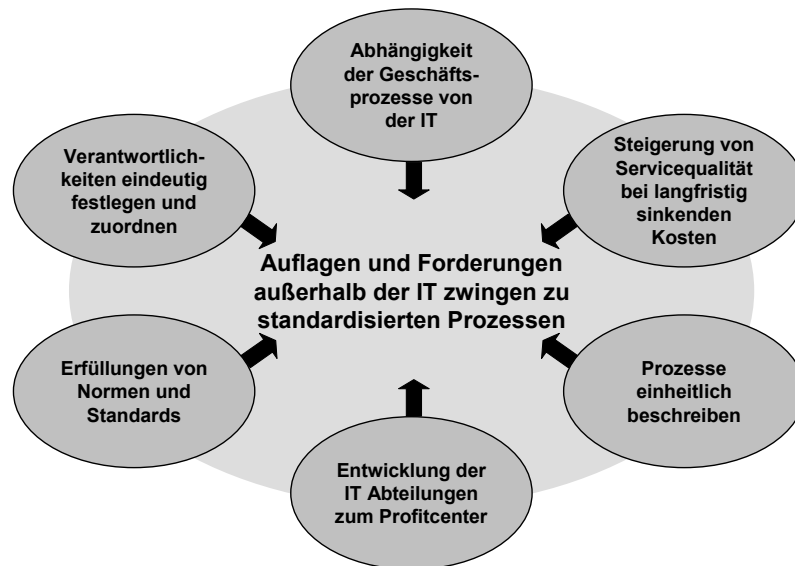


Abbildung 2: Gründe für die Einführung von ITIL

Probleme ...

Abhängigkeit von IT-Prozessen

In den Unternehmen besteht eine immer stärker werdende Abhängigkeit der Geschäfts- von den IT-Prozessen. Klassisches Beispiel dafür ist das E-Banking: In diesem Bereich ist der Geschäftsprozess sogar gleichbedeutend mit dem IT-Prozess und umgekehrt, d. h. ohne Geschäftsprozess gibt es keinen IT-Prozess, ohne IT-Prozess kann kein Geschäft generiert werden. IT-Prozesse müssen sich heute an den Geschäftsprozessen ausrichten, nicht etwa umgekehrt – wie das vor Jahren noch der Fall war. Damals gab die IT-Abteilung bzw. die Technologie vor, welche Vorhaben sich umsetzen ließen und welche nicht. Heute herrscht der Servicegedanke und Kunden haben eine hohe Erwartung an die Qualität der IT Services.

Nicht standardisierte Prozesse

Unternehmen sind einem starken Kosten- und Wettbewerbsdruck am Markt ausgesetzt. Die IT-Abteilungen sind darauf angewiesen, ihre Kosten zu optimieren, profitabel zu arbeiten und ihre Dienstleistungen auf die Anforderungen der Kunden auszurichten. Sie müssen effizient arbeiten, einen hohen Automatisierungs- und Standardisierungsgrad, fast schon einen Fabrikcharakter erreichen.³: Sollten standardisierte Prozesse vorhanden sein, ist es in den meisten Fällen jedoch so, dass diese isoliert im Unternehmen ablaufen. Sie genügen somit möglicherweise den eigenen abteilungsinternen Anforderungen, unterstützen jedoch die Kommunikation zwischen den leistungserbringenden Einheiten untereinander und zu den internen und externen Kunden sowie Servicepartnern nicht optimal.

Unstrukturierte Prozesse

Um herauszufinden, wie effizient eine IT-Abteilung arbeitet, müssen die Prozesskosten sowie die Qualität des Prozesses an sich eindeutig, widerspruchsfrei und nachvollziehbar gemessen werden können. Das geht nur, wenn die Prozesse innerhalb dieser IT-Abteilung festgelegte Messgrößen, wie Key Performance Indicators, beinhalten. Dies setzt eine klare Definition und Struktur dieser Prozesse voraus, die eine Messbarkeit erst möglich machen. (Schon allein durch die Definition und die Strukturierung steigt im Übrigen die Qualität der Prozesse, daraus folgend die Servicequalität und Kundenzufriedenheit.) Im Regelfall können im Ist-Zustand einer IT-Abteilung diese Kennzahlen mangels Strukturierung nicht erhoben werden.

³ In der Automobilindustrie gab es diese Themen und Herausforderungen in den 70er Jahren, dort ist man wesentlich weiter.

... und ihre Lösung: Strukturierung und Standardisierung

Standardisierte und strukturierte Prozesse sind die Basis für eine optimale Kommunikation und die Nutzung von Synergien. Hier kommt ITIL ins Spiel.

ITIL ist ein Best-Practice-Ansatz, anhand dessen die Standardisierung und Strukturierung der IT-Service-Management-Prozesse umgesetzt werden kann. Die damit verbundenen Rollen und Verantwortlichkeiten, die zum Aufbau eines kunden- und serviceorientierten Betriebs der IT-Infrastruktur u. a. notwendig sind, können damit optimal abgebildet werden.

Warum ist die Standardisierung so wichtig?

- Es wird die gleiche „Sprache“ gesprochen.
- Abläufe sind einheitlich und transparent.
- Die Fehlerhäufigkeit nimmt ab.
- Eine leichte Messung der Performance eines Prozesses und somit Kontrolle der Kosten ist möglich.
- Prozesse bzw. Teile von Prozessen können unkompliziert ausgelagert werden (Business Process Outsourcing).
- Prozessänderungen sind leichter umzusetzen.

Gleiche Sprache innerhalb des Prozesses und an den Schnittstellen

Standardisierung schafft zunächst einmal die Grundlage für effektive Kommunikation. In den unterschiedlichen Beziehungen von Dienstleistern und Kunden gibt es Kommunikationsschnittstellen (bspw. IT Governance). An diesen Schnittstellen müssen alle die gleiche „Sprache“ sprechen, d. h. es muss die gleiche Nomenklatur etabliert sein, die durch ein verwandtes Prozessmodell erleichtert wird. Ist dies nicht der Fall, kann es Schwierigkeiten bei der Interaktion geben, unter der die Kundenbeziehung und Effizienz leidet. Ein Beispiel hierfür: Für die Bereitstellung von IT Services sind oft zwei oder drei Dienstleister zuständig: einer betreibt die Desktop Services, ein zweiter die Applikationen, ein dritter den Help Desk. Diese drei Dienstleister können nur dann sinnvoll und effektiv miteinander als auch mit dem Kunden kommunizieren, wenn die gleiche „Sprache“ gesprochen wird und ein verwandtes Prozessmodell etabliert ist. Auf der Ebene der Rollen im Prozess bedeutet das: Der definierte Output eines Prozessschrittes entspricht genau dem erwarteten Input eines anderen Prozesses. Dadurch sind dienstleister- und kundenübergreifende Prozesse erst möglich.

Die Prozessübergänge werden durch gemeinsame Schnittstellenbeschreibungen dokumentiert. Das können Verfahrensanweisungen oder auch ein Betriebshandbuch sein. Dort sind die relevanten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen festgelegt, und zwar für jeden einzelnen Prozess bis hinunter auf die Prozessschrittebene. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch: Der In- und Output an den einzelnen Schnittstellen muss klar definiert sein (mehr dazu im Kapitel 2; dort erfahren Sie, welche In- und Outputs in den einzelnen Prozessen erforderlich sind).

Kostenkontrolle und Transparenz

Ein weiteres Argument für die Standardisierung von Prozessen: Wenn ein Dienstleister auf den Kunden hin ausgerichtet ist und seine Prozesse in Organisation und Sprache – beispielsweise gemäß ITIL – standardisiert hat, sind diese transparent und messbar. Der Dienstleister kann die Kosten besser kontrollieren und neue Anforderungen des Kunden schneller umsetzen. Für den Kunden ergibt sich darüber hinaus der Vorteil, dass die Leistungen des Dienstleisters im Zuge der angewandten Prozesse vergleichbar und austauschbar werden.

Die Standardisierung von Prozessen hat innerhalb der Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister also drei Ausprägungen:

- Der Dienstleister standardisiert seine Prozesse, um sich besser zum Markt hin ausrichten zu können, in diesem Fall zu seinem Kunden.
- Ein Kunde richtet sich in der Gestaltung seiner IT-Prozesse und Rollen am marktüblichen Standard (ITIL) aus. So verlaufen Prozesse reibungsloser, die Kommunikation ist klarer. Die Erwartungen an die Leistungen des anderen

sind synchronisiert. Durch die transparente Gestaltung sind die Leistungen mess-, vergleich- und austauschbar.

- Ein Unternehmen richtet sich standardisiert zu seinem internen IT-Dienstleister aus, um bestimmte leistungserbringende Einheiten, einzelne Prozesse oder ein ganzes Prozessumfeld auslagern zu können. (Bevor es ITIL gab, war dies nur mit einem erheblich höheren Aufwand möglich.)

Organisationen sollten Prozessstandardisierungen jedoch nicht nur zum Selbstzweck oder aus rein wirtschaftlichen Gründen vornehmen, sondern um dem Druck der Kunden entgegenzukommen und auf Anfragen oder in schwierigen Betriebssituationen sicherer agieren zu können. Wer Prozesse nicht standardisiert, hat einen klaren Nachteil im Wettbewerb.

Vorgaben von außen

Hat ein Unternehmen seine IT-Prozesse gemäß ITIL standardisiert, dann sind sie definiert, beschrieben, messbar und transparent. Gesetzliche Vorgaben und andere Anforderungen wie z. B. die Norm ISO 20000 können somit schnell und effizient erfüllt werden.

Fazit

Auf dem Weg von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft sehen sich Unternehmen in Bezug auf Ihre IT-Abteilungen folgenden Problemen gegenüber: Die Geschäftsprozesse sind zunehmend von den IT-Prozessen abhängig; daraus und aus dem Kosten- und Erfolgsdruck resultierend müssen IT-Abteilungen service- und kundenorientierter arbeiten und ihre Prozesse messbar machen. Die Standardisierung von Prozessen nach ITIL ist die Basis für die serviceorientierte Ausrichtung dieser Prozesse, denn: Durch Standardisierung werden Schnittstellen einheitlich definiert, sind eine Kostenkontrolle und Auslagerung möglich und können Vorgaben von außen schnell umgesetzt werden.

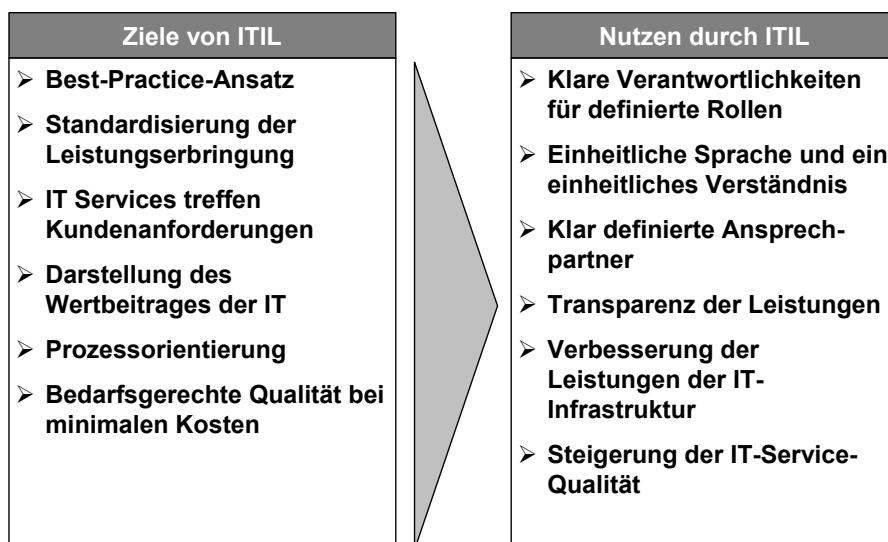


Abbildung 3: Ziele und Nutzen von ITIL

8. Analyse-Phase

In diesem Kapitel erfahren Sie, was genau in der Analyse-Phase eines Projekts zur Einführung eines IT Service Managements geschieht, welche Methoden und Hilfsmittel dazu eingesetzt werden und welche Ergebnisse daraus hervorgehen. Die Auswertungen ermöglichen u. a. eine Einstufung der Qualität der Prozesse, und zwar in Form des Reifegrades nach SPICE. Die Art und Weise, wie an diese Analyse herangegangen wird – ob mit Fokus auf die Prozesse, auf die Kunden etc. – hängt von der jeweiligen Organisation ab und ist individuell zu gestalten.

Steckbrief Analyse-Phase

Ziele der Analyse-Phase:

- Kenntnis und Verständnis im Zuge einer Analyse der bestehenden IT-Service-Organisation und -kultur
- Vergleich der bestehenden Prozesse mit dem Best-Practice-Modell ITIL auf Basis des Reifegradmodells SPICE
- Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten und Risiken der bestehenden Service-Prozesse; Ermittlung von Maßnahmen
- genaue Definition eines Projektes zur Veränderung mit genauem Umfang, Aufwand, Vorgehensweise

Input:

- Prozessbeschreibungen
- Arbeitsanweisungen
- Schnittstellenbeschreibungen (für alle Punkte gilt: soweit vorhanden)

Aktivitäten:

- Scoping der Analyse-Phase
- Erstellung und Anpassung der Analyse-Werkzeuge
- Festlegung des Ziels im Reifegradmodell
- Planung, Durchführung und Dokumentation von Analyse-Workshops
- Sichtung und Bewertung der Ergebnisse der Analyse-Workshops sowie der zur Verfügung gestellten Prozessdokumentation
- Identifizierung von Optimierungspotenzial und Erstellung eines Maßnahmenkatalogs
- Erstellung eines Ergebnisberichts
- Erstellung einer Projektdefinition für die Design-Phase und optional der Build-Phase je nach Beauftragungserwartung bzw. -erfordernis
- Präsentation einer Entscheidungsvorlage zur weiteren Vorgehensweise

Output:

- Ergebnisse der Analyse
- Maßnahmenkatalog
- Projektdefinition für folgende Phasen
- Entscheidungsvorlage

Beteiligte:

- Projektmitarbeiter
- wesentliche Schlüsselpersonen der analysierten Bereiche

Methoden, Verfahren, Hilfsmittel:

- Reifegradmodell
- Fragenkatalog PD 0015 auf Basis der BS-15000-Zertifizierung
- Nutzwertanalyse

Mögliche Quickwins:

- Vorbereitung auf ISO 20000
- klares Bild auf die Organisation und die Prozesse im Sinne einer Bestandsaufnahme

Kritische Erfolgsfaktoren:

- Verfügbarkeit der Know-how-Träger der derzeitigen Prozessorganisation
- Verfügbarkeit von Dokumentation
- Management Commitment
- klarer Projektauftrag für die Analyse-Phase
- klare Definition der Handlungsbegründung

Zusammenfassung: Auf Basis eines auf die jeweilige Unternehmenssituation angepassten Eigen- oder Fremd-Assessments werden Service-Organisation, -kultur sowie Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens ermittelt, darüber hinaus die Reifegrade bereits bestehender Prozesse, Verbesserungsmöglichkeiten und entsprechende Maßnahmen. Am Ende steht die Sicht auf den aktuellen Ist-Zustand der Prozesslandschaft in der Organisation im betrachteten Umfeld: Wie weit ist die Prozessimplementierung im Unternehmen vorangeschritten? Wo sind die Schwachstellen? Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden? Zentrales Ergebnis der Analyse-Phase ist jedoch die Entscheidungsvorlage zum Umsetzungsprojekt. Ein wesentlicher Bestandteil ist hier die Empfehlung zur Implementierungsmethode.

Vorgehensweise in der Analyse-Phase

Die Analyse-Phase besteht genau genommen aus zwei Teilen: Aus der eigentlichen Analyse – der Identifizierung und der Entscheidung für eine bestimmte Fragemethodik, Anpassung der Methodik, der Ermittlung der Daten und Informationen – und in einem zweiten Teil aus der Erarbeitung der Ergebnisse, deren Auswirkungen und Bewertungen sowie deren Präsentation, der Entstehung der Handlungsbegründung und Empfehlungen für die Design-Phase.

Die Vorgehensweise für die Analyse-Phase Teil I (Datenerfassung) sieht wie folgt aus:

- Kick-off
- Anpassung/Erstellung Assessment-Tools und der Fragebögen
- Durchführung von Analyse-Workshops
- Sichtung und Bewertung der bereitgestellten Prozessdokumentation und weiterer prozessrelevanter Dokumentationen
- Erste Auswertungen/Rückfragen

Daran schließt sich die Vorgehensweise für die Analyse-Phase Teil II (Erstellung des Management Summarys und der Projektempfehlung) an:

- Erstellen der Ergebnisdokumente
- Beschreibung des Ist-Zustands inkl. Reifegradbestimmung nach SPICE
- Entwickeln und Beschreiben von Szenarien/Lösungsvarianten
- Erstellen der Management-Entscheidungsvorlage und des Projektvorschlags zur Erreichung der definierten Projektziele

Kick-off

Führen Sie am Beginn dieser Phase eine Kick-off-Veranstaltung mit allen identifizierten Beteiligten durch. Der Projektleiter stellt die Handlungsbegründung und die daraus abgeleiteten Anforderungen an das Projekt inklusive aller zu erbringenden Liefereinheiten und Arbeitsergebnisse vor. Er zeigt die Projektplanung auf, die beteiligten Rollen und die generelle Vorgehensweise. Er stellt die Stakeholder und Project Owner vor. Administrative Vorgaben und Richtlinien werden ebenso eine Rolle spielen wie Kommunikations- und Eskalationswege.

Dieser Kick-off spielt eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Teambildung; daher ist die persönliche Anwesenheit der eingebundenen Personen unerlässlich und sollte zur Pflicht erhoben werden.

Assessment-Tools

Am Beginn der Analyse-Phase I steht weiterhin die Auswahl, Anpassung bzw. Erstellung von Tools für ein Assessment. Wir empfehlen dafür den Fragenkatalog PD 0015²⁰ auf Basis der BS 15000/ISO 20000²¹. (So kann im Übrigen eine eventuell später erfolgende ISO-20000-Zertifizierung leichter erlangt werden.)

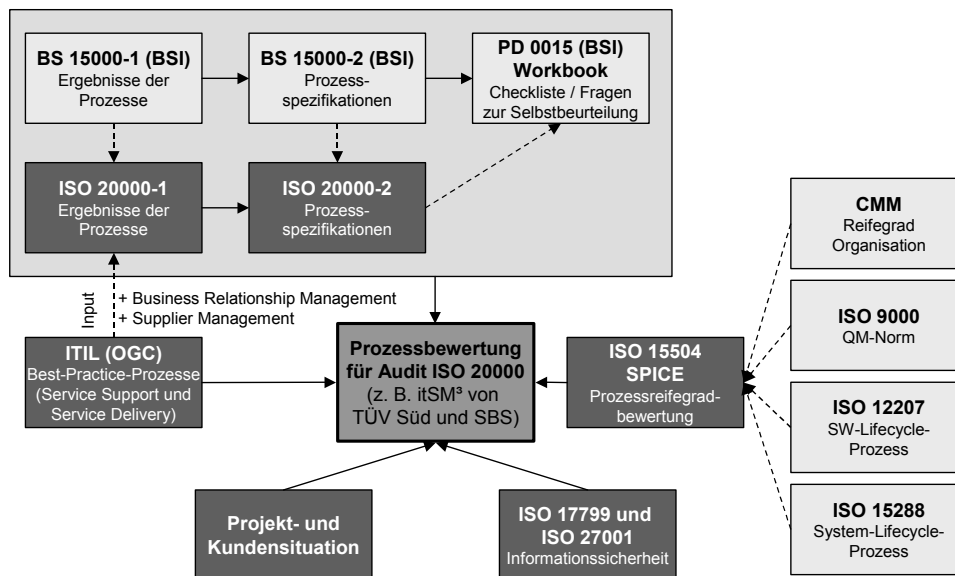


Abbildung 36: Einfluss von Normen auf die Prozessbewertung im Rahmen der ISO 20000

Wichtig für das Assessment bereits bestehender Prozesse ist der Standard ISO 15504 (SPICE – Software Process Improvement and Capability Determination), der 1998 als Technischer Report (TR) verabschiedet wurde. Dieser TR stellte die Vorstufe zum Internationalen Standard (IS) aus fünf Teilen dar, der seit März 2006 in Gänze veröffentlicht ist.²² SPICE ist ein Modell für das Assessment von Unternehmensprozessen. Dieser Standard ermöglicht eine Bewertung von Prozessen nach einem klar definierten Modell. Die Leistungsfähigkeit der Prozesse wird in sechs verschiedenen Reifegradstufen

²⁰ PD 0015 ist ein Dokument aus dem BS 15000 „IT Service Management Self-Assessment Workbook“, mit dessen Hilfe eine Selbstbewertung der bestehenden Prozesse vorgenommen werden kann.

²¹ ein in Großbritannien entwickelter Standard, in dem die Anforderungen für ein professionelles IT Service Management dokumentiert sind

²² Quelle: <http://www.wikipedia.de>

festgestellt: unvollständig, durchgeführt, gesteuert, definiert, vorhersagbar, optimierend.

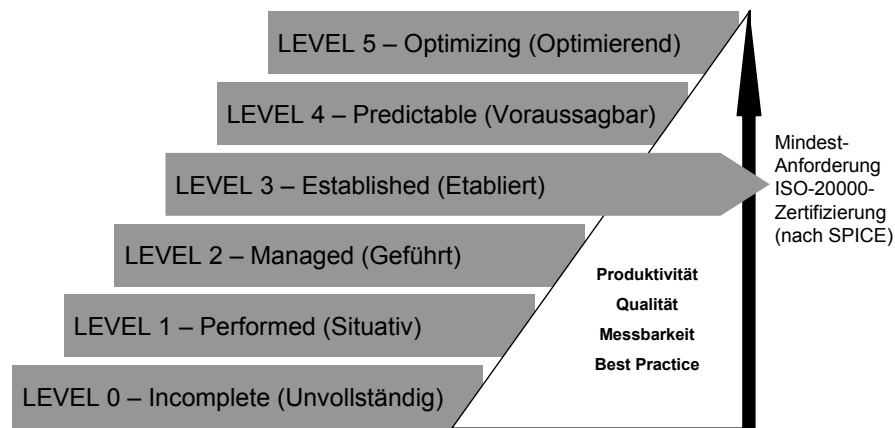


Abbildung 37: Reifegradmodell nach SPICE

Der Reifegrad wird für jeden Prozess einzeln festgestellt. Werden dann alle untersuchten Prozesse insgesamt betrachtet, erhält man ein Stärken-Schwächen-Profil, das gleichzeitig aufzeigt, wo die Verbesserungspotenziale liegen.

Hier sehen Sie ein Beispiel:

Level 2 Status (Managed)	
Leistungsbeschreibungen (SLAs) sind aus eigener Sicht definiert und dokumentiert.	90 %
Die definierten Leistungen werden eingehalten (technisch bzw. fachlich, z. B. Zeit, SLA).	85 %
Es existiert ein Änderungsverfahren für die Leistungsbeschreibung.	90 %
Die Leistungen werden in festgelegten Intervallen getrackt und gemonitort.	100 %
OLAs sind teilweise vorhanden, werden aber nicht kontrolliert.	100 %
Die Arbeitsergebnisse sind reproduzierbar, die gelebten Rollen sind definiert und besetzt; d. h. falls ein Mitarbeiter ausfällt, würde ein anderer Mitarbeiter die Ergebnisse erreichen.	90 %
Es existiert eine Berichterstattung über die erbrachten Leistungen, aus denen Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet werden.	100 %
Es ist ein Verantwortlicher für die Erreichung der Arbeitsergebnisse benannt.	100 %
Die Gruppe weiß, welches Know-how sie braucht.	100 %
Die Zusammenarbeit zwischen Funktionsgruppen (Abteilungen) ist informell geregelt.	85 %
Prozent erreicht	94 %
Reifegrad technisch erreicht (kumuliert)	1,9

Tabelle 8: Beispiel Reifegradbewertung

Wir empfehlen im Übrigen, als Zielwert für die Erreichung des Reifegrades die Ausprägung Reifegrad 3 festzulegen. Dieser Reifegrad 3 ist auch die Voraussetzung für die Erlangung der ISO-20000-Zertifizierung.

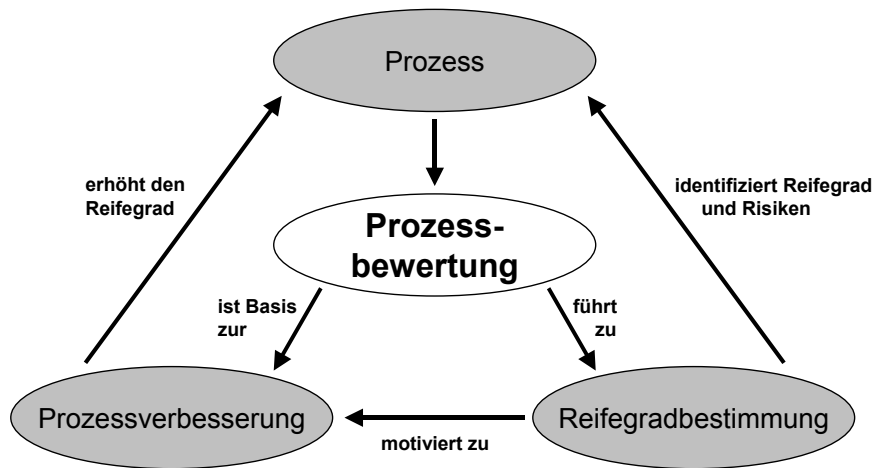


Abbildung 38: Kontinuierliche Verbesserung durch Prozessbewertung

Mit Hilfe des Reifegradmodells begibt man sich also in einen Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung: Die Bewertung eines Prozesses anhand der Reifegradbestimmung setzt eine Prozessverbesserung in Gang, die wiederum den Reifegrad des Prozesses erhöht.